

水运工作經驗彙編

經營管理

(1959年全国交通工作会议資料选輯)

中华人民共和国交通部海河总局 編

人民交通出版社

水运工作经验汇编

經 營 管 理

(1959年全国交通工作会议資料选輯)

中华人民共和国交通部海河总局 編

*

人 民 交 通 出 版 社 出 版

(北京安定門外和平里)

北京市書刊出版业营业許可証出字第〇〇〇六号

新 华 書 店 发 行

人 民 交 通 出 版 社 印 刷 厂 印 刷

*

1959年5月北京第一版 1959年5月北京第一次印刷

开本: 787×1092₃₂ 印張: 4₁₆ 張

全書: 106,000 字 印數: 1—1,000 册

統一書号: 15044-5174

定价(9): 0.49元

目 录

編者的話

河北省航运局“兩參一改”“三結合”的

專題報告·····	5
河北省航运局关于1958年大躍進中的几点体会·····	15
上海港貫徹群众路綫，大搞生产組織	
改革运动的經驗·····	25
南京港大搞共产主义思想运动的經驗·····	35
湖北汉川县大搞群众运动，扭轉运输被动局面·····	44
江苏省常州市全党全民大办交通运输的經驗·····	48
汉口港路、港协作的經驗总结·····	56
广东湛江港大搞群众运动，大放装卸“衛星”，	
不断提高港口通过能力的經驗簡介·····	62
湖南津市港縮短駁船在港時間的經驗·····	68
湖北武汉港木帆船装卸运输协作經驗总结·····	71
河南漯河市铁路、公路、航运、搬运四运合一办公的	
經驗·····	80
貴州省一个多民族的榕江黔紅航运人民公社·····	87
湖北省云夢县航运人民公社的成長·····	94
湖北汉川县同家人民公社是怎样发动群众	
完成运输任务的·····	101
浙江柯桥人民公社全民办运输的經驗·····	111
江苏省关于木帆船开展輕裝运动，組織船民家	

屬上岸的初步經驗·····	115
四川省推广木帆船拖帶運輸，實現运力大加番·····	119
江苏常州專区交通局协助民間運輸业培訓 技术船員情况·····	122
遼宁省綜合利用各种運輸工具的初步經驗·····	126
河南淅川县大造淺水船适应山区支流運輸的經驗·····	131
广东江門港“旅客之家”·····	135
內蒙古安全生产工作总结·····	139
广西梧州港务局船舶安全航行工作經驗·····	145

編者的話

1958年在党的鼓足干劲，力争上游，多快好省地建設社会主义总路綫的光輝照耀下，随着工农业生产的大躍进，我国水上运输事业也在一日千里地大踏步前进。特別在鋼鐵元帥上馬以后，各地航运部門依靠各級党委的領導，貫徹全党全民办交通和“地、群、普”以及用兩条腿走路的方針，大搞群众运动，大鬧技术革命，推行了“兩參一改三結合”的企业管理方法，結合各地不同情况，在港口、船舶、船厂、航道方面一般采取了因地制宜，就地取材和以土法先上馬，土洋結合等办法，大力改进运输組織管理，加强协作，挖掘潛力，扩大运输能力，保証完成了国家运输計劃任务，并取得了不少的宝贵經驗。

交通部于今年1月在北京召开了全国交通工作會議，交流了各地交通工作中的經驗。这些經驗，一般有普遍的意义，为了及时广泛推广，特将有关水运方面的一部分資料选編成冊，定名为水运工作經驗汇编，內容按經營管理、船舶船厂、港口技术革命、航道技术革命四个部分，分編为四冊，以供从事水运工作的同志参考。

本書为經營管理部分，着重介紹了上海、南京、湖北汉川等港貫徹全党全民办交通，大搞群众运动，武汉港木帆船运输与裝卸协作、河南漯河市“四运合一”办公、汉口港路、港协作、湖南津市港縮短船舶在港時間、四川省大搞木船拖帶化、江苏省組織木帆船家屬上岸、湖北省云夢县航运人民公社的成長、湖北省同家和浙江省柯桥人民公社办运输以及內蒙古、广

西梧州港安全航行等22个經驗。

在1958年大躍進中，各地類似的或更好的經驗還很多，我們收集的還不夠全面，今後希各地能及時供給材料，以便交流推廣，使我國水運事業獲得更好、更大、更全面的躍進。

交通部海河總局 1959年3月

河北省航運局

“兩參一改”“三結合”的專題報告

河北省交通厅

在整風運動的基礎上，我局不僅貫徹了種“試驗田”、“抓兩頭帶中間”的工作方法，並推行了“兩參一改”的經驗。在貫徹中，職工思想上都不同程度的存有一些顧慮：如干部怕工人管不好，怕管亂了，將來還要自己來收攤；工人怕累，怕得罪人，怕能力差管不了等。領導針對上述問題，發動群眾、展開了辯論，作到了思想交鋒。通過辯論，干部樹立了工人能管理好生產的觀點；工人也認識到管理生產是自己的責任，自己生產自己管理，能夠管好，為“兩參一改”的推行打下了思想基礎。

實施的結果，領導干部克服了“三風”“五氣”，轉變了作風，深入了實際，大大改善了領導干部和工人之間的關係，消除了互相之間的隔閡，加強了主人翁的責任感，調動了一切積極因素，从而使企業管理工作走上了一個新的階段，生產有了很大發展，企業面貌大有改觀。

一、改革陳舊規章制度

為給“兩參一改”創造條件，結合整風，充分發動了群眾，將束縛生產力發展的陳舊規章制度，以堅決的態度作了修

改和廢除。

本局共有規章制度45種，經鳴放修改了20種，廢除了28種，大大解放了生產力。

本局共有報表108種，精簡了71種（占65%），同時，簡化了不必要的層次和繁複的手續。如計統科原來船舶運用情況換算要經過37道手續，現在簡化為14道手續，在時間上較原來節省30%，紙張也節約50%。

在保養廠改進了操作過程和工藝過程等，對阻礙生產力發展的不合理制度，也作了修改。取消了小派工卡，建立了工人自己掌握的大派工卡，及改為修理單。修船領料原來由技術干部開單，改為倉庫開單工人簽字，即能領取。

改進了陳舊規章制度，為精簡干部、有計劃的下放鍛煉創造了條件，使我局干部原來345人，精簡了141人（占總數41%），下放到農村和基層進行勞動鍛煉。

科室間有關制度的修改和廢除，大大減少了職工往返頻跑、逐門拜訪的現象，促進了生產的發展。

如各科室的請假制度，以前本科批准後必須經過人事科，現在只要本科批准即可，以前船上工人由甲船調到乙船必須經過管理科、人事科，船員再持各種證件到航監科登記，工人反映這是船員過戶。過去船舶修理經運務科、管理科、輪機員、檢查組分別檢查後，方可進廠修理，這樣有時船停6~7天還不能進廠修理，目前根據生產情況確需修理的船隻，由工人提出修理後，可直接與保養廠聯繫修理。

取消和修改了上述不合理的制度後，工作效率大為提高，人力大大節省，為工人參加管理打下了基礎，干部參加勞動創造了條件。

二、工人参加管理

1. 工人参加管理，在緊密結合生产的情况下，实行了工人对生产管理小组（货运机动船以單船为生产管理單位，客运船是以一套——拖輪和駁船——为生产管理單位）的生产、技术、人員的全面管理。工人为了行使管理权力，管好本船生产，各船选出了正副生产組長，在組長领导下，有六大員：即計劃統計員、材料供应員、人事考勤員、财务管理員、机务保养員、生活管理員（在保养厂选出了安全、考勤、机具檢查、衛生、統計、質量檢查、机具管理、合理化建議等八大員）。来分別协助組長全面管理本組的生产，并且及时向局有关部門作到了联系和汇报。

2. 工人参加管理的效果和反映：

1) 由于工人参加了生产管理工作，生产积极性和当家作主的主人翁思想，大大提高了，政治責任感加强了，逐渐走向了群众管理企业的新阶段，如河丰輪大車李長芳說：“从古以来，我們工人說話都不算話，現在党叫我們管理生产，把权力交給了我們，我們一定保證管好。”大車董金盛过去工作不大积极，这次被选为机务管理員后，他說：“大伙选我管理机务，我保證叫机器不出毛病，自己能修我要尽量自己修……。”工人为了管好企业，完成生产任务，經常早来晚走，如老工人牛德玉已有60多歲了，工作积极，認真負責，除白天工作外，晚上还加班充电瓶，別人叫他休息，他仍坚持工作。

2) 由于工人参加了管理，激发了劳动热情，化消极因素为积极因素，調动了一切积极力量，大大地促进了生产。

整风前在部分船員中不同程度的存有干活拿錢的思想，經常听到“蹣蹣跼跼、一块七八（工資）；除了吃飯，还有零

花。”“干不干，月底算，拉不拉，走十八”的消极論調，反映船長是：“船長船長，吃了飯一躺，大事推給頭工，小事推給工會組長。”現在不但扭轉了上述現象，同時也出現了空前未有的共產主義勞動態度。如王仲連船在運土過程中，團結協作，干劲沖天，並實現了日夜航行不停船，致使任務翻了兩番。木船船長張瑞甫說：“過去我們拉杆，晚走早停，為了不叫干部看到我們是白天找陰涼，晚上找背影，現在我們當家作主了，除了起早晚停外，夜間還派人值班，發現拖輪，以便盡快帶走。”過去機動船有三拉（重載船、下水船、回天津船）、三不拉（空船、臨清以上的船、河道有淺），造成了機木船之間人為的矛盾，通過工人參加管理後，彼此建立了共產主義協作關係，由於機動船採用了“見船就拖、遇船就拉”的辦法，使其矛盾解決了。

3)由於工人參加了管理，掌握了單船生產計劃，作到了心中有數扭轉了被動局面。如過去船到港，等找等催，一等幾天。現在船到港後卻出現了“拖輪找運務、木船找管理”，互相催找的局面，同時打破了常規，破除了春季等開航，沒水就停航的慣例，變為破冰行船，打坝航行，有力地支援了各項建設。由於工人參加了管理，進一步樹立了勤儉辦企業和愛局如家的新風氣，自己在管理生產中反對浪費，節約開支已形成風氣。致使今年經費較去年降低9%。

4)由於工人參加了管理，便培養了大量工人干部，促進了工人進行自我教育。

工人參加管理後，普遍樹立了“我為人人，人為人”的共產主義風格，出現了事事有人管，人人有事干，朝氣勃勃，井然有序的新一氣象，致使管理工作有廣泛的群眾基礎，形成了“千斤担子，千人担”的局面。同時促進了干部和工人更多的接

触，有不懂的地方就问干部，激发了工人学文化、学管理知识的热情。所以有的工人反映：“参加管理后才知道管理工作不易，今后一定兢兢业业作好工作。”不难看出，工人中不久将涌现出大量的优秀干部，为我们提拔工农出身的干部，开辟了巨大的源泉。

5)工人参加管理后，便利了生产，减少了很多不必要的手续，如过去机器在外地因机件损坏（当地就可以修理）必须派人带着机件到局，经批准方能修理，这样不仅影响船舶生产，而且形成了往返路费的浪费现象。

三、干部参加劳动

1.在整风运动取得伟大胜利，职工政治觉悟空前提高的基础上，在推行工人参加管理的同时，大力贯彻了干部参加劳动的制度，根据我局船只分散流动的情况，各科室都订出了干部分班参加劳动的具体计划，并指导专人组织领导，采取了分批循环的方式。根据我局具体情况，采取了随船拉纤、船只装卸、烧火、加油、客船售货、码头砸煤等劳动，同时帮助船上解决生产中的关键问题和初期参加管理遇到的困难，还根据当前中心工作，进行了各项宣传工作。

2.干部参加劳动的效果和反映：由于推行了干部参加劳动的制度，使领导干部克服了“三风”、“五气”，解决了领导干部和工人间的人为隔阂克服了管理上一长制的残余，密切了干部与工人间的关系。

在整风运动中群众对领导干部存在的官僚主义、主观主义、经验主义，很少深入下层，作风不民主，以及依靠工人阶级思想不明确等进行了揭发和批判。如以前有的工人说：“你们干部住在大红楼，坐在沙发上光说，你们不是就那两下子吗？”

也有的說：“我們到內河局很長時間了，還不知局長是誰？”過去工人稱干部是“官”，批評干部布置工作主觀下達，指手划腳，認為干部說啥算啥。如有的工人說：“工資漲錢不漲錢，全在孫海泉，提升不提升全在孫伯英，受累不受累全在王克勤”等，干部也感到工人不好領導，說什麼“自己出力不討好。”造成一些矛盾。

在整風開始後，領導干部，首先由局長根據大家意見，向全體職工進行了思想檢查，並制定了改變作風、密切聯繫群眾、參加勞動的具體措施，定期深入下層參加勞動，指導生產，並幫助基層出主意想辦法，解決問題。如領導干部在運務科解決了以前調度上存在的混亂問題，解決了調度派船盲目現象。到保養廠研究解決了修船誤期和質量不高的問題，便出現了提前19天完成修船任務的事跡。

由於領導干部對工作、勞動、深入下層進行了具體安排，規定每星期二、三深入下層，星期六開碰頭會，解決了工作上的事務主義，抽出了大部分時間，走出辦公室，同職工同吃、同住、同勞動，密切了與群眾的關係，以致感到多坐一會辦公室，就覺得很不舒服。同時職工也扭轉了過去對領導的認識，如工人張同義、芦慶有說：“這是共產黨整風的結果，現在干部放下了官僚架子，和我們一起說笑，一起干活，這是歷史上從來沒有過的事情。從前很少見局長，現在局長和我們一起來勞動，我們再不干，還說什麼！”領導干部深入下層，參加勞動，不但鼓舞了職工的生產情緒，同時扭轉了一般人員輕視本身工作的思想。如客運站服務員張積惠在鳴放大字報上說：“小營人員過去一般都不是以本局職工眼光來對待。但自整風後，領導干部以身作則的深入班輪去跟班勞動，幫助小營售貨，賣茶水，因而扭轉了過去對小營工作輕視的不正確的認識，使小營人員受

到了鼓舞。”金洪鑫写的大字报“兩位局長：張局長身量小，陳局長年歲老，參加革命吃過苦，因此體弱人人曉，可是他備不示弱，參加勞動不開着，陳局長手拿鐵鎚把煤鏟，張局長抬起煤筐走的欢，全局职工受感动，特此記在整風成績簿上边”。

由于領導作風的轉變，更密切了上下級的關係，如职工反映：“我們從思想上并沒認為局長來思想上有拘束，我們仍然該說還說，該笑還笑，這真是過去少見的事情”。因此，工人對領導也更加尊敬和愛戴了，如張局長隨船賣貨時，天氣冷，局長穿的衣服很薄，工人主動脫下自己的棉衣讓領導穿。跟班勞動制度的推行，在全体职工中提高了認識，堅定了勞動光榮的思想，克服了嬌氣。跟班勞動不僅教育了干部，而且也鍛煉了干部，加強了干部的勞動觀點。如有的干部說：“過去坐在辦公室，風吹不着，雨淋不着，還鬧思想問題。現在跟班勞動，汗流滿面，手也磨破了，但思想很愉快。體力勞動不僅改造了思想，而且熟悉了生產過程。真是勞動一個月，勝讀十年書，收穫太大了。”一般干部（特別是女同志）由於提高了覺悟，克服了個人的嬌氣，不但參加了勞動，并且主動組織起來，給工人拆洗衣服、被褥，大大地感動了工人，鼓舞了工人情緒。如工人徐同海被感動地流了眼淚，他說：“我現在沒有什麼可說的，在生產上看吧！”這一切消除了干部與工人之間的疏冷隔閡等不正常現象，現在干部工人是心心相印，建立了推心置腹的新關係。如工人李二達說：“過去我到管理科去有點害怕，怕‘挨剋’，現在我們一起干活，思想也不拘束了”。使工人實際体会到自己確實是與干部完全處於平等的地位，工人有話都願給干部講，干部有什麼話工人也願意聽，干部也受到群眾廣泛監督，不斷地改變了自己的思想作風，克服了命令主義和官僚主義，有事和群眾商量，傾聽群眾意見，干部的民主作

風和群眾路線的工作方法進一步得到了發展。

領導幹部深入下層，不僅鍛煉了自己，加強了工人中的政治思想工作，密切了工人和幹部的關係，同時，使工人中過去長期存在未得解決的問題現在得到了解決，如合營長期賠錢及工人所提出的船上增加工作服、手套，海船的收音機等，在合營經理跟班勞動中都得到了及時解決。

由於領導幹部虛心學習，努力勞動，大大感動了工人。如有的工人反映：“幹部參加勞動真能干，他們這樣作，我們更應該加把勁。”工人馬金忠李景義說：“領導幹部跟班勞動，感動得我們那天多走了30公里才停船。”通過這些例子，可以說明領導幹部跟班勞動的重大意義。

目前，以“一個普通勞動者的姿態出現，已成為我局各級領導幹部的一種風氣，各級領導幹部定期參加勞動亦已形成一種制度，並出現了領導人員到群眾中去領導群眾，到生產中去指導生產的新氣象。

四、三 結 合

領導幹部、工人和技術人員三結合，重點在我局保養廠作了大力貫徹，通過幾個月的推行，取得了一定效果。

由於貫徹了“三結合”，技術人員走出了辦公室，在參加勞動與工人共事中，改造了思想，轉變了作風，消除了工人與技術人員間的矛盾。如整風前工人反映：“技術幹部不深入實際，愛指手劃腳，說的多，作的少，不解決問題，”所以叫技術幹部是“白吃飽”。現在工人轉變了對技術幹部的認識，如過去海船到津港後，沒有人管，現在船還不進港技術幹部提前到碼頭等着，並及時召開會議，研究技術問題，工人反映很好。海船102輪在塘沽換水輪，技術幹部鐘付章和工人一塊干活，等潮

时。鐘叫工人休息，自己值班，潮来时，再叫醒工人，工人大受感动，说什么“技术干部不但及时下来解决问题，而且夜间还替我们打更，真是过去没有的事”。同时技术干部也转变了过去不正确认识，如技术干部陶启元过去对深入实际参加劳动认识不足，说什么：“不是下去不下去的问题，关键问题在于领导处理问题不及时”。通过实践扭转了认识，如王法林说：“三结合太好了，过去认为拆轴筒子不难，通过跟班劳动，才感到不易，从而得到了不少技术知识，同时也了解了工人的疾苦。”

由于领导干部深入实际，技术人员走出了办公室，与工人作到了紧密结合，对及时解决生产中的关键问题起了一定作用。如在新河船厂修河明轮机座时，技术人员克服了单纯听信厂方意见的倾向，听取了工人意见，将换新机座改为修复旧机座，在保证质量的情况下，不但节约修理费8,200元，而且提前出厂参加了生产。

技术干部的参加劳动，及时解决问题，大大鼓舞了工人劳动热情，如瓦斯7号修船放卫星时，由于领导干部大力支持，技术人员具体帮助计算，试作整流片，所以工人王真洲说：“有了领导支持，技术干部的帮助，我们的干劲就更足了”。因此顺利地放出了卫星。

技术人员深入实际，参加劳动，不仅密切了同工人的关系，而且帮助工人提高了理论知识。如王法林（技术干部）在新河船厂修河明轮机时，大胆地使用和培养了船员苏茂礼绘图，解决了事多人少的困难，同时在发动自修过程中，由于及时解决了技术的问题，共节约修理费6,000元左右，又如自制四呎车床时，工人徐福来在技术人员帮助下学会了用公制绘图，解决技术困难。

五、存在問題和今后意見

总的來說，“兩參一改三結合”，成績是主要的，但由于在貫徹執行中缺乏定期的檢查和具體指導幫助，也存在一些問題。

1. 通过“兩參一改”，取消和修改了不少制度，但科室間有些協作聯系制度，如舊制度破了，新制度未及時建立，使工作受到了一定損失。如燃物料消耗，工人與干部沒有專人負責，致使消耗量和定額心中無底。

2. 干部參加勞動缺乏全面計劃，致使部分人在一年中深入下層次數多，部分人員下去次數少，鍛煉不全面。

3. 權力放下去後，部分船長沒有真正負起責任來，如木船工人參加管理後，零星報銷由船長批准，但船長“章”給工人代管，報銷的東西有的船長不知道，財務上缺少監督，只要見船長“章”就給報銷了，因此有些混亂現象。

4. 個別工人對參加管理認識不足，在貫徹這一工作時不明確，如船上機動款中5元以內船長可批准，但根據什麼批，未具體交待，致有浪費現象。如有的船一個月用17斤煤油，同時部分工人領東西多領少用的浪費現象經常發生。

為解決上述問題大力貫徹“兩參一改”的經驗，茲提出如下意見：

1. 繼續深入的貫徹“兩參一改”這一措施，在推行中加強政治思想領導，領導親自抓，制定具體計劃，指定專人負責，定期的檢查，使其善始善終。

2. 充分發動群眾，運用四大，廣泛深入地進行鳴放辯論，在總結1958年貫徹和執行“兩參一改”情況的基礎上，組織有關科室根據生產需要建立起一些必要的制度；進一步簡化手

續，便于工人更好地进行管理，在贯彻执行中加强具体帮助，明确职责，加强责任心，防止漏洞产生。

3. 总结兩參一改的经验交流和推广，使企业管理工作推向新阶段。

河北省航运局

关于1958年大跃进中的几点体会

河北交通厅

1958年是我省航运特殊困难的一年，也是不平凡的一年。一年来，我局职工在党的社会主义建设总路线的光辉照耀下，出现了空前的大跃进的局面，工作有着革命性地转变。在瞬息万变地发展形势中，取得不少经验，也发现许多问题。

我省内河运输虽然历史较长，但基础却很薄弱。在设备方面机轮少、修理能力不足；码头都是自然河坡，没有近代化装卸设备；在航道方面受着很大的自然季节影响，一般规律是12月—2月是封冻期，5月是枯水期，7—9月是汛水期，只有3、4、6及10、11月是正常通航期。在人员方面，占绝对多数的合营船员思想仍未纳入正常轨道，存在着“走船不走船，到时就给钱”、“干不干月底算”等许多消极思想，这些客观条件，给我们设下了重重障碍。而更大的不利是：由于1957年雨量少，加之各地大兴水利，利用河道筑坝灌溉，不仅到3月中旬才开航，而且一开航即呈现历年罕有的河枯水浅，土坝林立的局面。货运干线南运河天津—滄县段，水深仅0.5—1公